

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-I-00-95-00034-00

Project No. 940-0406-5692345

REESTRUCTURACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA BOLINVEST

Delivery Order No. 3

Task Order No. 5

by:

Mario Ganuza y

Norman García

Submitted to:

Denise Fernández

Project Officer/EO Office, Private Sector Office

USAID/Bolivia

by:

Chemonics International Inc.

with

Agriculture Cooperative Development International (ACDI)

Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc. (ADEMI)

Carana Corporation

August 1997

BEST AVAILABLE COPY

ELECTRONIC DOCUMENT APPEARS AS IT WAS RECEIVED

REESTRUCTURACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA BOLINVEST

by

*Mario Ganuza y
Norman García*

August 1997

MicroServe Delivery Order: 3
Task Order: 5

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-I-00-95-00034-00

Project No. 940-0406-5692345

Microenterprise Development Office

Center for Economic Growth

U.S. Agency for International Development

Washington, D.C.

This work was supported by the U.S. Agency for International Development, through a buy-in to the MicroServe indefinite quantity contract number ***PCE-I-00-95-00034-00***, the prime contractor for which is Chemonics International Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel. 202-955-3300; Fax 202-955-3400.

TABLA DE MATERIAS

	<u>Página</u>
ABSTRACTO	
RESUMEN EJECUTIVO	i
REESTRUCTURACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA BOLINVEST	1
A. Introducción	1
B. Visión del Directorio de BOLINVEST	4
C. Experiencia de la Fundación para la Inversión y Desarrollo (FIDE) Relevante a BOLINVEST	6
D. Análisis Global Institucional	9
E. Conclusiones y Recomendaciones	11
ANEXO A FACSIMIL	A-1
ANEXO B ALTERNATIVA PARA UN MARCO ESTRATÉGICO	B-1
ANEXO C LISTA DE CONTACTOS	C-1
ANEXO D DOCUMENTOS REVISADOS	D-1
ANEXO E TÉRMINOS DE REFERENCIA	E-1
ANEXO F PUBLICACIONES DEL PROYECTO MICROSERVE	F-1

ABSTRACTO

Este informe resume los logros del equipo consultor de Chemonics International Inc. que proporcionó servicios de consultoría a la Fundación BOLINVEST en La Paz, Bolivia. El propósito fue asistir a BOLINVEST en su reestructuración y su planificación estratégica. Los servicios solicitados cubrían la reingeniería que contribuiría a darle coherencia a su misión y sus actividades. El equipo consultor analizó la fundación en términos generales para identificar su potencial y sus necesidades de fortalecimiento para facilitar el logro de sus objetivos estratégicos. El informe cubre el análisis de la reestructuración y planificación estratégica para BOLINVEST. Se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se revisó la visión del directorio de BOLINVEST. Se presentaron las experiencias de la Fundación para la Inversión y Desarrollo (FIDE) en Honduras relevantes a BOLINVEST. El informe presenta un análisis global institucional y ofrece conclusiones y recomendaciones.

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción

El equipo consultor de Chemonics International Inc., (Chemonics) proporcionó servicios de consultoría a la fundación BOLINVEST en La Paz, Bolivia, bajo contrato con la Misión en Bolivia de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID/Bolivia). El propósito fue asistir a BOLINVEST en su reestructuración y planificación estratégica. Los servicios solicitados cubrían la reingeniería que contribuiría a darle coherencia a su misión y sus actividades. Los resultados esperados incluían:

- Un marco estratégico adecuado
- Un plan de negocios que aprovechara las oportunidades disponibles
- Una estrategia de mercadeo que fuera competitiva
- La optimización de la organización
- Manuales de operación, financieros y administrativos que le permitieran ejecutar sus planes eficientemente

BOLINVEST se inició como un programa totalmente financiado por la USAID/Bolivia. Se estableció con los mecanismos de organización y administración necesarios para el tipo de operación y con personal local adiestrado para asistir empresas locales, mejorando la calidad de sus productos y bajando sus costos de producción, para hacerlos competitivos en los mercados internacionales. Se establecieron oficinas o representaciones en países estratégicos con objeto de contribuir a las actividades de promoción de exportaciones. La promoción de inversiones extranjeras en el país formaba parte del programa, enfocándose en industrias locales con potencial para el uso intensivo de la mano de obra. También se formó un comité consultativo local para que contribuyera con la dirección y culturización local de las actividades del programa.

Al finalizarse, las evaluaciones hechas por la USAID/Bolivia revelaron que el programa había sobrepasado todas sus metas. Al mismo tiempo, el Gobierno de Bolivia enfocó su atención en el desarrollo de estrategias de competitividad nacional e introdujo al país a una alianza estratégica con el Mercado Común del Sur (Mercosur), lo cual según el consenso entre oficiales de la USAID/Bolivia y personal del programa, estaría demandando estrategias de implantación liderizadas por el sector privado. Esto motivó a la Misión a patrocinar la creación de una fundación local que continuara con las actividades del programa BOLINVEST en forma sostenible. La fundación se creó en 1995 y fue autorizada a operar en enero de 1996. La USAID/Bolivia y la fundación firmaron un convenio cooperativo de tres años para financiar sus operaciones iniciales, con fondos que se esperan utilizar hasta por abril de 1998, cuando la fundación deberá haber alcanzado un buen nivel de sostenibilidad.

A 1996, la fundación reportaba una cartera acumulada de 220 empresas asistidas, con un volumen exportado entre 1993 y 1996 de US\$161.240.000 y un total de US\$122.899.000 en inversión canalizada al país de lo cual 51 por ciento era inversión extranjera. A febrero de 1997, la fundación también estaba experimentando con la introducción de cultivos no tradicionales con potencial exportable, en beneficio de pequeños agricultores. La promoción de inversiones extranjeras se había disminuido substancialmente, debido a los excesivos costos de la estrategia, (p.ej., visitas al país por grupos de inversionistas invitados con todos los gastos pagados por cuenta de BOLINVEST).

El equipo consultor de Chemonics viajó a Bolivia en febrero de 1997. El equipo revisó la documentación pertinente; se reunió con el directorio, equipo de gerencia y personal de la fundación; visitó a clientes de la fundación y a instituciones relacionadas; analizó el marco institucional de la fundación; formuló un marco estratégico aplicable a la fundación; y planificó las actividades para la continuación de la consultoría. Durante la visita, BOLINVEST tuvo la oportunidad de conocer la experiencia de la Fundación para la Inversión y Desarrollo de la Exportación (FIDE), una organización exitosa de Honduras parecida a BOLINVEST, para que le sirviera de punto de referencia y le facilitara su visión de una fundación auto-suficiente.

En agosto de 1997, la USAID/Bolivia informó a Chemonics que BOLINVEST se encontraba satisfecha con las recomendaciones iniciales del equipo, las cuales ya se estaban implantando, por lo que no se consideraba necesario la continuación de la asistencia. El plan de negocios y demás productos determinados en los términos de referencia, serían entonces completados por BOLINVEST. En consecuencia, este reporte se ha preparado con la información recopilada durante la visita de febrero último, lo cual significa que las conclusiones y recomendaciones aquí presentadas pueden ser parcial o totalmente extemporáneas.

Visión del Directorio de BOLINVEST

El directorio está compuesto por empresarios en las diferentes regiones del país. Ellos están convencidos de que BOLINVEST puede jugar un papel importante en la economía nacional, particularmente en la promoción de exportaciones, donde ellos consideran que existen vacíos—los cuales la fundación podría llenar con mejores resultados que el gobierno u organizaciones gremiales del sector privado. Los mercados accesibles a Bolivia se están expandiendo, pero la mayoría de las empresas locales no están preparadas para competir en dichos mercados. BOLINVEST puede proporcionar asistencia técnica a este sector y puede crear nuevas oportunidades con la introducción de cultivos no tradicionales. Además, se puede desarrollar la capacidad para generar y cabildear estrategias y políticas nacionales que favorezcan el desarrollo del sector de exportación y las inversiones extranjeras.

Análisis Institucional

El equipo consultor analizó la fundación en términos generales para identificar su potencial y sus necesidades de fortalecimiento para facilitar el logro de sus objetivos estratégicos. Las fortalezas que se identificaron incluyen, un directorio con capacidad y visión empresarial; experiencia técnica acumulada por el personal; y apoyo financiero de la USAID. También se identificaron debilidades tales como la falta de planes de capitalización; de mecanismos y sistemas administrativos que apoyen un desempeño empresarial; de experiencia administrativa y comercial entre el personal; una cultura empresarial; relaciones inter-institucionales; y la existencia de un organigrama cuya estructura promueve ineficiencias operativas.

Por aparte, se identificaron oportunidades consistentes con los servicios de la fundación para: la promoción de empleo urbano y rural; la expansión de la oferta exportable de cultivos no tradicionales; el desarrollo de ventajas competitivas para la exportación entre pequeñas y medianas empresas; la formulación de estrategias y políticas nacionales que impulsen la economía nacional; y la coordinación de actividades inter-institucionales. Sin embargo, se identificaron ciertas amenazas latentes que podrían entorpecer sus planes, como inhabilidad para sobreponerse a sus debilidades o para generar reservas financieras; descontrol en la asignación de recursos y manejo del presupuesto; cambio en la políticas de financiamiento de la USAID; o retorno del país a la inestabilidad económica o política.

Conclusiones y Recomendaciones

BOLINVEST tiene potencial para llegar a ser una organización auto-sostenible, pero necesitará una nueva estrategia organizativa, mercantil, financiera y publicitaria, que incorpore las siguientes recomendaciones.

- Segmentar su mercado en empresas locales interesadas en mejorar su competitividad; organizaciones nacionales e internacionales interesadas en promover el desarrollo del país; y corporaciones internacionales que busquen posicionamientos estratégicos para competir globalmente.
- Adaptar los servicios de promoción y asistencia técnica según sean las demandas del mercado y evitar la rigidez de un enfoque que busque vender los productos con su diseño original.
- Continuar promoviendo donaciones de la USAID y otras fuentes y acumular reservas financieras por medio del ahorro en los presupuestos anuales y la generación de donaciones no restringidas. Los cobros a los clientes debieran condicionarse a las necesidades de recursos para cubrir los gastos generales de la fundación.
- Introducir una organización y una cultura tipo empresarial y desarrollar relaciones inter-institucionales con otras organizaciones locales para generar sinergias que permitan ejecutar actividades conjuntas de gran impacto nacional.
- Optar por un organigrama que sea consistente con un funcionamiento tipo empresarial y que se pueda contraer o expandir según sea el volumen de trabajo contratado por los clientes.
- Expandir el sistema contable para permitir control de costos, facturación y cobranza, e introducir una hoja de tiempo para todo personal operativo.

REESTRUCTURACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA BOLINVEST

A. Introducción

Antecedentes de BOLINVEST. BOLINVEST inició sus operaciones en 1989. Era un programa financiado por USAID/Bolivia, con el objeto de brindar asistencia técnica y promover las exportaciones de pequeñas y medianas empresas. También se proponía promover inversiones extranjeras en el país, principalmente para reactivar las industrias con potencial de uso intensivo de la mano de obra.

En coordinación con la dirección de BOLINVEST, se programó para principios de abril, la siguiente visita para la continuación de esta consultoría, pero dicha visita fue pospuesta a solicitud de BOLINVEST, debido a que la fundación estaba estudiando la factibilidad de algunas de las acciones estratégicas identificadas durante la primera visita del equipo consultor y se hacía necesario esperar los resultados de tales iniciativas antes de continuar con el proceso de reestructuración (ver Anexo A).

La dirección técnica y administración del programa estuvo a cargo de Carana Corporation, una firma de consultoría con sede en Washington, D.C. Esta empresa consultora participó en el establecimiento de operaciones similares en Centroamérica, lo que facilitó la ejecución de este programa en Bolivia. Carana estableció una organización y sistemas de operación adecuados para el funcionamiento del programa; contrató personal técnico y de apoyo local y los capacitó para que llevaran adelante la ejecución del programa; y formó un comité consultativo con empresarios prestigiosos, quienes estaban interesados en contribuir al desarrollo social y económico del país. Este comité contribuyó a darle dirección al programa y a adaptar sus actividades al ambiente local.

El programa llegó a funcionar con 28 personas, entre ejecutivos, técnicos y personal de apoyo. Carana organizó este personal en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, bajo la dirección de un director regional en cada región. También estableció oficinas de representación en los Estados Unidos y Alemania, además de la contratación de representantes en Chile, el Brasil, la Argentina y el Perú.

Las actividades de asistencia y promoción se concentraron en la manufactura, la agricultura, la producción forestal y la minería. La primera fue seleccionada por su potencial para generar valor agregado y las restantes porque el país dispone de extensos recursos naturales favorables para su desarrollo. El servicio brindado fue aplicado a todas las empresas solicitantes sistemáticamente. Primero se les hacía una evaluación técnica, para identificar su potencial de exportación y debilidades; después se preparaba un plan de asistencia, el cual se presentaba a la dirección de la empresa para su aprobación. Posteriormente, se ejecutaba la asistencia según había sido planificada.

Parte del proceso de asistencia técnica fueron las misiones de observación a mercados internacionales que se hacían con los representantes o gerentes de las empresas asistidas, para que pudieran constatar las causas de su falta de competitividad. Estos viajes de observación motivaban a los empresarios a completar el ciclo de asistencia que BOLINVEST les había programado. La asistencia continuaba hasta que el empresario llegara a realizar sus primeras ventas internacionales y se encontrara listo para continuar por sí mismo. Estos servicios eran gratuitos para las empresas beneficiadas.

Con respecto a la promoción de inversiones, el equipo consultor no logró documentar algún proceso sistemático que se hubiera utilizado con dicho propósito, excepto por algunas iniciativas individuales del técnico en minería empleado por BOLINVEST. Poco a poco, hay menos de este tipo de promoción, por considerar que es un servicio que demanda altos costos operativos en relación al potencial de ingresos para la fundación.

La información proporcionada por la fundación al equipo consultor en relación al número de clientes atendidos en los últimos años y su impacto en la economía nacional, se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Clientes Atendidos e Inversión
(en US\$ miles)

	1993	1994	1995	1996	Totales
<i>Número de clientes asistidos</i>	119	223	220	220	
Producción exportada	16,035	37,355	41,304	66,546	161,240
Inversión local generada	16,942	30,950	9,762	2,296	60,650
Inversión extranjera generada	19,669	6,981	19,423	16,166	62,239
Inversión total generada	36,661	37,931	29,185	19,162	146,766

Las evaluaciones de medio término y de finalización del programa, realizadas por consultores internacionales contratados por la USAID/Bolivia, revelaron que el programa había alcanzado o sobrepasado las metas que le fueron impuestas. Más aún, dichas evaluaciones indicaron que el personal local quedaba capacitado para continuar la promoción de exportaciones. Por otra parte, el Gobierno de Bolivia ya había indicado de haber entrado en un proceso para promover la competitividad del país, con apoyo del sector privado, como vía para impulsar el desarrollo económico nacional.

Esto motivó a la USAID/Bolivia, para promover la creación de una fundación local que aprovechara el recurso humano que se había capacitado y continuara con dicha labor en forma sostenida.

Así fue que la fundación BOLINVEST se creó en Junio de 1995 y fue autorizada a operar como una organización no gubernamental (ONG) en enero de 1996. El primer directorio se formó con miembros del comité consultivo. La fundación y la USAID/Bolivia firmaron un convenio cooperativo de financiamiento para su reorganización y funcionamiento. Las últimas proyecciones financiera preparadas por la fundación indican que estos recursos podrán alcanzar hasta abril de 1998. Después de esa fecha, la fundación deberá estar en condiciones de funcionar en forma sostenida sin necesidad del apoyo de la USAID.

La reorganización llevó al personal a una crisis de liderazgo, según lo identifica la USAID/Bolivia en los términos de referencia de esta consultoría. Se destituyó el director ejecutivo y se canceló del contrato de trabajo a 11 empleados. También originó nuevos cambios en la organización interna, en el equipo de gerencia y en las jerarquías. La junta directiva asumió un papel más activo y designó a un ejecutivo regional como director interino. Este nuevo equipo de gerencia trabajó en la preparación

Propósito y objetivo de la consultoría. Este informe incluye los resultados de la consultoría sobre sostenibilidad proporcionada a BOLINVEST en La Paz, Bolivia, por un equipo consultor de Chemonics International Inc., (Chemonics) bajo contrato con la USAID/Bolivia. El propósito del contrato fue asesorar a BOLINVEST en la reestructuración y planificación estratégica que le permita reducir sus costos de operación, aumentar sus ingresos y mejorar sus servicios y su eficiencia operativa.

Tareas de reingeniería y reorganización incluían:

- Preparar un análisis institucional de la fundación sobre su funcionamiento; visión al futuro; planificación estratégica; fortaleza y debilidad; estructura organizacional y jerarquías; y niveles de decisión.
- Contribuir al establecimiento de una visión institucional compartida entre la junta directiva, alta gerencia y el resto del personal, sobre la misión, papel, valores y principios, que pudiera ser adoptada por la fundación, para llegar a desarrollar sus actividades.
- Contribuir al diseño de un plan de negocios estratégico para los siguientes tres a cinco años, en coordinación con el directorio, equipo de gerencia y resto del personal de BOLINVEST.
- Contribuir al diseño de un plan estratégico de mercadeo que incluya la segmentación del mercado, la selección y el posicionamiento para poder competir.
- Definir la estructura de organización óptima incluyendo jerarquías y niveles de decisión. Este debe contener la revisión y corrección del organigrama, así como manuales de operación, sistemas administrativos y financieros. Las funciones del personal deben quedar claramente definidas para que contribuyan al objetivo que se llegara a establecer en el plan de negocios estratégico.

de un plan estratégico para el resto del período cubierto por los fondos de la USAID.

Actividades realizadas por el equipo consultor. Un equipo de Chemonics compuesto por Mario Ganuza y Norman García, presidente de la Fundación para la Inversión y Desarrollo de la Exportación, viajaron a Bolivia a principios de febrero de 1997; el Sr. Ganuza por dos semanas y el Sr. García por una.¹ Durante la visita, realizaron:

- Tres reuniones con la USAID/Bolivia para conocer las expectativas de la Misión sobre BOLINVEST y sobre la consultoría, al inicio de la visita; dar a conocer a la Misión, los avances para establecer una nueva visión para la fundación, en conjunto con miembros de la junta directiva de BOLINVEST; y presentar los resultados de esa primera visita y las expectativas para la continuación de la consultoría, al final de la segunda semana.
- Revisión de la documentación disponible sobre BOLINVEST. La USAID/Bolivia intentó enviar a Chemonics abundante documentación sobre la fundación, con objeto que los

¹ Durante la visita, las oficinas de la fundación permanecieron cerradas por dos días debido a fiestas nacionales.

consultores la estudiaran antes de su llegada. Desafortunadamente, este material no llegó a tiempo para que los consultores pudieran leerlo previo. Sin embargo, los consultores revisaron toda la información relevante en las dos primeras noches de la visita.

- Reunión inicial con el directorio y el equipo de gerencia para conocer la visión sobre BOLINVEST y sus expectativas con respecto a sostenibilidad. Norman García compartió con ellos su experiencia con la FIDE en Honduras.
- Visita a varios clientes de BOLINVEST e instituciones relacionadas con la promoción de exportaciones para explorar el impacto del trabajo de la fundación, las expectativas y su potencial.
- Reunión con el directorio para delinear las bases para un plan estratégico de negocios y de sostenibilidad. La experiencia empresarial de los miembros del directorio fue determinante y al final, se visualizaron los componentes del nuevo futuro de la fundación.
- Análisis del desarrollo institucional de la fundación en apoyo a sus metas de sostenibilidad. Los resultados de este análisis se compararon con las observaciones de C. Eric Olsen, consultor de la USAID/Bolivia, en su informe y sus recomendaciones para contribuir con BOLINVEST en su transición hacia una organización auto-sostenible.² Dichas observaciones se encontraron consistentes con nuestras conclusiones.
- Elaboración de un borrador del marco estratégico donde se incluyen todas las vías accesibles a BOLINVEST que identificaron. El objetivo de este documento es facilitar el estudio de dichas alternativas y sus implicaciones para la fundación, por parte del directorio, el equipo de gerencia y el resto del personal. (Véase Anexo B, Alternativa para un Marco Estratégico).
- Preparación de una lista de actividades que BOLINVEST debería realizar antes de la siguiente visita, así como actividades para la continuación de la consultoría y cumplir con los términos de referencia proporcionados por la USAID/Bolivia.

En agosto de 1997, la USAID/Bolivia indicó a Chemonics que la fundación estaba satisfecha con las recomendaciones preliminares, las cuales ya se estaban implantando y que no se consideraba necesario darle apoyo adicional en el área de sostenibilidad.

Por lo tanto, se nota que este reporte se redactó en agosto de 1997, únicamente con base en la información recolectada y análisis preliminares realizados durante la visita del febrero pasado. Esto significa que a la fecha, algunas o todas las conclusiones y/o recomendaciones pudieran ser extemporáneas.

B. Visión del Directorio de BOLINVEST

El directorio de BOLINVEST está compuesto por empresarios bolivianos de prestigio y éxito profesional, quienes se sienten comprometidos a impulsar el desarrollo social y económico de su país. Proceden de las diferentes regiones y sus actividades personales se relacionan con

² C. Eric Olsen, *Foundation BOLINVEST: Observations and Recommendations*, 7 de agosto de 1996.

importantes industrias productoras y generadoras de servicios. En diferentes ocasiones, han asumido posiciones de liderazgo en organizaciones públicas y privadas para resolver problemas del sector privado y del país.

Aún cuando los directivos son personas con muchas ocupaciones personales, estuvieron disponibles durante nuestra visita. Al ser convocados sin previo aviso, el presidente y el secretario de BOLINVEST desatendieron sus ocupaciones personales en Cochabamba y Santa Cruz, para viajar a La Paz, trabajar con el equipo consultor y asistir a una reunión con funcionarios de la USAID/Bolivia. Esta disponibilidad demuestra su compromiso para dirigir las operaciones de la fundación.

Durante una segunda reunión de trabajo entre el equipo consultor y los miembros del directorio, se evaluaron la experiencia acumulada de BOLINVEST, la situación y potencial económico del país, la experiencia exitosa de FIDE en Honduras y las impresiones preliminares del equipo consultor con respecto al potencial de la fundación para lograr su sostenibilidad y autosuficiencia financiera. Como resultado, definieron varios componentes para una nueva estrategia.

Los miembros del directorio consideran que la fundación puede jugar un papel muy importante en la economía boliviana y en particular a la promoción de las exportaciones. Consideran que existen vacíos técnicos y de liderazgo, los cuales BOLINVEST puede llenar con ventajas sobre cualquier otra iniciativa que provenga del gobierno o del sector privado. Las iniciativas gubernamentales carecen de continuidad en su dirección e interés, debido a los cambios de gobierno. Las organizaciones gremiales del sector privado siempre tienen una actitud de defensa ante las instituciones gubernamentales, que las polariza e inhibe el desarrollo.

El directorio apoya sus conclusiones en las acciones que está tomando el Gobierno de Bolivia para impulsar la economía. Por información proporcionada al equipo consultor, por el Instituto Promotor de Exportaciones (IMPEX) y la Subsecretaría de Promoción Económica del Ministerio de Relaciones Exteriores, se pudo conocer que el gobierno está buscando el desarrollo económico nacional, haciendo participar al sector privado en forma competitiva en la dinámica creciente de comercialización internacional, la economía mundial globalizada y las alianzas estratégicas regionales, por medio del empoderamiento de su población y aprovechamiento responsable de sus abundantes recursos naturales y de la revisualización de su posición geográfica. En este sentido, el gobierno ha decidido impulsar acciones estratégicas, las cuales se han venido concretizando en los últimos dos años.

El Gobierno de Bolivia introdujo una primera generación de reformas tendentes a lograr estabilidad económica, la liberalización de factores y productos y la integración del país a la economía internacional. Seguidamente, introdujo cambios tendentes a la modernización institucional de país, por medio del establecimiento de leyes que promueven la apertura de mercados, la reforma del sistema financiero de pensiones y de la educación, la participación popular, la capitalización y la descentralización administrativa.

Como tercer paso, la Secretaría Nacional de Industrias y Comercio ha preparado un Plan Nacional de Competitividad y Desarrollo Industrial, el cual persigue operacionalizar este componente de la estrategia general económica. Este plan considera como condición indispensable una concertación gobierno-sector privado y la estrecha cooperación de ambos. Así mismo reconoce que el logro de los objetivos de desarrollo económico será responsabilidad, en su mayor parte, del sector privado.

El plan define las acciones del sector público, pero identifica las debilidades que se deben solventar para su funcionamiento:

- Ausencia de criterios comunes en torno al concepto de competitividad
- Falta de suficiente atención a la superación de la subvaluación del capital humano
- Falta de sistematización del conocimiento sobre las tendencias de los mercados internacionales
- Escaso avance en generación y gestión tecnológica
- Incipiente aplicación de prácticas gerenciales modernas en las organizaciones públicas y privadas
- Carencia de una vocación de mercado
- Carencia de políticas coordinadas que hagan énfasis en las estructuras de comercialización para generar fortalezas competitivas

A los ojos de su directorio, todo este panorama es favorable para BOLINVEST. Además, la reciente alianza del país con los países vecinos de Mercosur, abre las puertas a mercados ampliados para Bolivia. Sin embargo, se necesitarán estrategias de implantación, que sólo pueden concebirse y ejecutarse bajo el liderazgo de organismos del sector privado. El sector industrial y comercial boliviano que está preparado para competir en forma comparativa en dichos mercados es bastante reducido. La gran mayoría de empresas pequeñas y medianas no están preparadas para competir exitosamente en los mercados internacionales.

BOLINVEST ha acumulado experiencia en la asistencia técnica y promoción de exportaciones en apoyo de este tipo de empresas, según lo demuestran los resultados acumulados del programa (ver la sección sobre los antecedentes de BOLINVEST). La fundación está trabajando en forma experimental en la introducción o diversificación de productos agrícolas no tradicionales con potencial de exportación (quinua, hortalizas, frutas) entre la población de pequeños agricultores, lo cual puede llegar a incrementar las exportaciones nacionales. Además, el directorio considera que esa experiencia combinada con sus actividades, puede suplir la substancia que alimente el desarrollo de políticas y estrategias nacionales sobre competitividad para el comercio internacional. Para ello, la fundación tendría que desarrollar capacidad para establecer equipos de análisis estratégicos (*think-tanks*) con dicho propósito y para cabildear sus resultados.

El directorio tiene mucha confianza en la capacidad técnica del personal con que cuenta la fundación, pero no está satisfecho con el esfuerzo que se está realizando para fomentar una mentalidad empresarial. El presidente del directorio ha impartido charlas sobre gestión empresarial y motivación hacia la sostenibilidad para estimular dicho cambio de actitud entre el personal. Se siente optimista de que la fundación aprenderá a depender de los recursos que pueda generar. El resto del directorio comparte las inquietudes de su presidente y está preocupado por la falta de estructuración de los servicios ante el reto de la sostenibilidad. Así mismo, considera necesario el desarrollo de una estrategia consistente y realista que permita generar los recursos financieros para asegurar la sostenibilidad de la fundación a largo plazo.

C. Experiencia de la Fundación para la Inversión y Desarrollo (FIDE) Relevante a BOLINVEST

La USAID/Bolivia estaba interesada en que BOLINVEST aprovechara de la experiencia exitosa de la FIDE para desarrollar una organización auto-sostenible a largo plazo dedicada a promover exportaciones, atraer inversión extranjera y generar-cabildear políticas y estrategias nacionales. Debido a ello, el presidente de la FIDE compartió dicha experiencia con la fundación.

Las estrategias de desarrollo de la FIDE le han permitido garantizar su sostenibilidad a largo plazo y paulatinamente incrementar sus actividades.

Para reactivar la economía nacional, la FIDE fue creada en Honduras con fondos de la USAID, con el objetivo de dar asistencia técnica y promover las exportaciones de pequeñas y medianas empresas y las inversiones extranjeras. Sin embargo, la FIDE fue creada como una fundación local, con el compromiso de llegar a ser auto-sostenible, no un programa totalmente financiado por la USAID, como en el caso de BOLINVEST. El hecho de haber comenzado como fundación local obligó al personal de la FIDE a buscar fórmulas de mercadeo para su sostenimiento desde su principio. En cambio, el personal de BOLINVEST solamente aprendió a promover un servicio atractivo pero totalmente gratis entre pequeñas y medianas empresas.

La FIDE ha llegado a alcanzar un alto grado de sostenibilidad. Este éxito está fundamentado en:

- Selección cuidadosa de sus actividades
- Flexibilidad para adaptarse a las oportunidades del mercado
- Definición clara de las condiciones estratégicas de Honduras
- Fuerte capitalización desde su inicio
- Enfoque empresarial que se le dio a sus operaciones desde el principio

La FIDE identificó la falta de mercados atractivos en los países vecinos de Centroamérica; el bajo número de empresas hondureñas de tamaño mediano con potencial de exportación; y el poco desarrollo empresarial del sector privado. Además, encontró que la asistencia técnica tenía un costo alto, independiente de la estructura del servicio. Debido a ello, disminuyó substancialmente los servicios de asistencia técnica y se concentró en la promoción de exportaciones de empresas cuyos propietarios demostraban la capacidad empresarial y financiera y con acceso directo a tecnologías modernas. Sus servicios de promoción de exportaciones se han limitado a la inteligencia de mercado, los contactos iniciales y al apoyo estratégico.

En BOLINVEST, existe la intención de brindar los servicios de asistencia técnica con las mismas características definidas para el programa que originó su creación. No se busca el ajuste para adaptarla a las demandas del mercado. La fundación ha seguido concentrando sus recursos en la provisión de asistencia técnica y ha disminuido fuertemente su presencia en el exterior. Se han cerrado todas las oficinas de representación, y sólo cuenta con personas de enlace en los países vecinos del cono sur, lo cual limita su capacidad para promover las exportaciones. Por lo tanto, el enfoque de la FIDE debería estudiarse y tomarse en cuenta para rediseñar las nuevas estrategias de la fundación.

La fundación hondureña ha logrado su mayor impacto con la promoción de inversiones, lo cual, además del beneficio al país, le ha permitido alcanzar una posición de prestigio ante los organismos internacionales e instituciones locales. La FIDE mantiene documentación sobre la posición estratégica de empresas norteamericanas que trabajan en sectores donde Honduras ofrece condiciones favorables para la inversión extranjera. Por una parte, la FIDE se ha concentrado en promover inversiones hacia las zonas francas y parques industriales localizados en la región de San Pedro Sula, debido a las condiciones únicas de crecimiento económico de esa región. Por otra parte, la cercanía de Honduras a los inmensos mercados de los Estados Unidos, ha hecho que la FIDE concentre sus esfuerzos casi exclusivamente en ese país y para ello, ha desarrollado eficientemente un conocimiento profundo de su dinámica comercial. Consistente con esta estrategia, la FIDE mantiene una oficina de representación en Miami, con dos personas.

La FIDE se limita a contactar a ejecutivos importantes de corporaciones cuidadosamente seleccionadas y les presenta las ventajas comparativas que les puede ofrecer Honduras, dejando a la discreción empresarial de los ejecutivos la decisión de viajar por su cuenta al país y considerar la conveniencia de operar desde Honduras. En cambio, BOLINVEST casi ha abandonado esta línea de trabajo debido al alto costo de su estrategia.

Otra estrategia de la FIDE ha sido dedicarse al “ordenamiento” de sectores industriales con potencial de desarrollo y a la promoción de medidas y cambios estructurales dentro del país, para el florecimiento de esas industrias, lo cual le abre las puertas para atraer la inversión extranjera con un costo operativo bajo. Adicionalmente, establece grupos de análisis estratégicos (*think-tanks*) para generar y promover estrategias y políticas nacionales macro-económicas, en períodos cuando la coyuntura político-económica del país lo favorece y dispone de los recursos necesarios para financiarlos. Todo esto lo hace aprovechando el liderazgo que se ha ganado en los sectores público y privado. En este campo, la FIDE ha logrado influir cambios institucionales en las industrias forestales y de minería, lo que ha hecho a tales industrias más atractivas a la inversión extranjera. La FIDE está patrocinando un *think-tank* para desarrollar un programa de políticas para promover la competitividad del país en los mercados mundiales.

BOLINVEST tiene la intención de incursionar en este campo del desarrollo y cabildeo (*lobbying*) de políticas tendentes a mejorar la competitividad del país en los mercados mundiales. Como la fundación cuenta con un directorio que incluye empresarios y profesionales de prestigio nacional, lo antes expuesto favorece la creación de una unidad tipo *think-tank*, siempre que la fundación disponga de los recursos necesarios, sin menoscabo de sus otras actividades. Sin embargo, debiera ser una unidad con la flexibilidad de abrirse y cerrarse, dependiendo de las coyunturas político-económicas que presente el país y de las disponibilidad de “compradores” (donantes) dispuestos a financiar tales actividades.

Por medio de una estrategia de trabajo caracterizada por el desarrollo de relaciones personales de directivos, ejecutivos y resto del personal con la comunidad local e internacional, la FIDE se ha dedicado a vender sus servicios de inteligencia de mercado y desarrollo estratégico a organismos internacionales para la ejecución de proyectos y coordinación de actividades y eventos internacionales. En cambio en BOLINVEST, los empleados y técnicos reportan que el énfasis se hace en el trabajo técnico y que poco se hace la promoción individual o colectiva, de los negocios de la fundación. Su personal no ha tenido la necesidad de “vender” sus servicios, o sea, justificar su costo-beneficio a los clientes para poder generar ingresos, lo cual debiera ser un ingrediente importante de cualquier estrategia que se siga de ahora en adelante.

Tampoco se ven indicios en la fundación de tener una estrategia para acumular reservas financieras. Inicialmente se consideró que parte del financiamiento de la USAID sería para establecer un fideicomiso que permitiera generar recursos para contribuir a cubrir los costos generales. Sin embargo, la USAID/Bolivia ha descartado esta opción y la fundación no tiene ningún plan de contingencia. Ahora que las condiciones han pasado de un programa totalmente financiado por la USAID a una fundación boliviana, el personal tiene que acompañar el trabajo técnico con actividades de promoción, ya sea en forma similar a la FIDE o diferente, para motivar la aceptación de sus servicios y el interés por cubrir su costo, por parte de clientes y donantes.

Como resultado de sus estrategias, la FIDE se encuentra con una situación financiera muy ventajosa debido sus reservas financieras acumuladas que le garantizan el funcionamiento de sus operaciones básicas hasta el año 2005. Estas reservas son el producto de donaciones no restringidas de donantes internacionales; por ahorros en su manejo presupuestario durante el

período en que contaba con financiamiento general de la USAID; por una transferencia que le hizo el Gobierno de Honduras; y por los cobros a sus clientes.

La experiencia de la FIDE debe tomarse en cuenta al hacer el plan estratégico de BOLINVEST, particularmente sus conceptos de promoción, funcionamiento estratégico y enfoque empresarial.

D. Análisis Global Institucional

El equipo de consultoría realizó un análisis institucional de la fundación, buscando identificar las necesidades generales de fortalecimiento, que contribuyan a facilitar el logro de los objetivos estratégicos visualizados por el directorio, tomando como ejemplo las experiencias exitosas de FIDE en Honduras. La intención de dicho análisis fue delinear un marco estratégico que permitiera guiar las actividades de análisis a niveles más específicos en la organización. Dichos análisis se realizarían posteriormente, con la participación activa del directorio, el equipo de gerencia y el resto del personal de la fundación, con apoyo del equipo consultor y tomando en cuenta sus necesidades de sostenibilidad.

Las principales fortalezas, oportunidades,³ debilidades y amenazas (FODA) se resumen en el cuadro a continuación.

³ Debido a la participación de Bolivia en Mercosur, estas oportunidades pueden realizarse por medio de promoción y venta de servicios; de consultoría e inteligencia de mercado a empresas nacionales interesadas en elevar sus competitividad y/o entrar al ámbito del comercio internacional, que tengan capacidad de pago; para la ejecución de programas y proyecto de desarrollo económico-social a organismos nacionales e internacionales interesados en apoyar el desarrollo social y económico de Bolivia, particularmente en áreas de comercio internacional y competitividad; e información estratégica a empresas y consorcios extranjeros que necesitan localizar parte de sus actividades productivas en regiones estratégicas que les permitan competir con ventaja en los mercados mundiales.

Cuadro 2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Capacidad institucional para asesorar medianas y pequeñas empresas en la promoción y gestión de exportación de productos nacionales, por medio del mejoramiento de los niveles de competitividad en calidad y precio; y la capacidad de educar a empresarios, sin experiencia o exposición internacional previa, en la gestión de comercio internacional.</p> <p>Capacidad institucional para investigar y divulgar actividades de diversificación agrícola exportable para beneficio de las zonas rurales deprimidas del país.</p> <p>Un personal técnico y de apoyo administrativo personalmente comprometido con la misión de BOLINVEST.</p> <p>Un directorio compuesto de empresarios radicados en las diferentes regiones del país, comprometidos con la búsqueda de soluciones a los problemas que limitan el desarrollo nacional, quienes que se han organizado por voluntad propia para dirigir a BOLINVEST. Este equipo cuenta con la capacidad de liderizar el desarrollo de conceptos y estrategias conducentes al sector privado y público, así como la capacidad de lograr la concertación nacional para el ordenamiento sectorial de competitividad y comercio internacional.</p> <p>Una base inicial de financiamiento de parte de agencias internacionales de desarrollo y principalmente de la USAID, que le puede permitir el despegue y su asentamiento permanente en el contexto nacional del desarrollo económico.</p>	<p>Ampliar la capacidad nacional de oferta de productos no tradicionales para el mercado internacional.</p> <p>Promover la creación de ventajas competitivas a nivel individual entre empresas medianas y pequeñas con potencial de exportación.</p> <p>Contribuir a la generación de empleo urbano y rural.</p> <p>Contribuir a mejorar la balanza comercial del país.</p> <p>Contribuir a la unificación de criterios de competitividad nacional y al funcionamiento coordinado del sector privado y público para el logro de las metas nacionales sobre competitividad y comercio internacional.</p>	<p>Falta de relaciones inter-institucionales con el sector privado y público, a pesar del éxito alcanzado por el programa, posiblemente debido a la naturaleza no nacionalizada de sus operaciones anteriores.</p> <p>Falta de una "cultura empresarial" entre su personal, eminentemente técnico, que le permita generar recursos con base en los servicios que proporcionan a sus clientes.</p> <p>Personal con diferentes grados de resistencia al cambio y rastros de la mentalidad "no se puede-aquí no funciona" que el presidente del directorio está tratando de erradicar.</p> <p>Incertidumbre entre el personal sobre la manera en que se debe enfocar la generación de ingresos, lo cual está dificultando su consolidación como un equipo de trabajo que funcione con estrategias claras, reglas unificadas y metas comunes.</p> <p>Sistema organizacional y mecanismos administrativos inadecuados para asumir la nueva responsabilidad de gestión auto-sostenible.</p> <p>Recursos limitados para el desarrollo de sus estrategias e incertidumbre sobre las posibilidades reales de generar los recursos adicionales que se necesitan.</p> <p>La percepción de ser un programa totalmente financiado por la USAID que se mantiene entre el público. Los clientes actuales recienten el cambio de condiciones en la relación con la fundación que ahora les obliga a pagar por los servicios, aún cuando sea un pago nominal que ellos reconocen no cubre el costo del servicio recibido.</p>	<p>Persistencia del rechazo al cambio detectado entre elementos del personal que impida el cambio estructural en su organización y equipo técnico hacia una cultura y mecanismos empresariales.</p> <p>Falta de motivación entre el personal para desarrollar las relaciones institucionales en el sector privado y público que se necesitan.</p> <p>Impedimentos para generar oportunamente los recursos necesarios para continuar las operaciones por causas diversas, (p.ej. la limitación de fondos en la USAID/Bolivia; la inhabilidad para substituir otras donaciones que se van a terminar a corto plazo: y el incumplimiento de pago por parte de los clientes).</p> <p>Cambio en la dirección estratégica de futuros gobiernos o retorno de elementos de inestabilidad social o económica al país.</p> <p>Inhabilidad del directorio para lograr la integración del personal en un equipo bien articulado y coordinado.</p> <p>Peligro de un descontrol presupuestario que pudiera obligar a cortar abruptamente algunas de las operaciones estratégicas.</p>

E. Conclusiones y Recomendaciones

E1. Enfoque Estratégico

Potencial de sostenibilidad. La fundación tiene potencial para alcanzar la sostenibilidad a largo plazo sin necesidad de una dependencia total en recursos de la USAID, pero para lograrlo, se necesitará mucha disposición al cambio de parte de todos sus directivos, ejecutivos y personal técnico. Ya se cuenta con una base técnica y experiencia y solo falta añadir los ingredientes que faciliten un cambio de enfoque donde las metas programáticas anteriores se vean ahora como metas productivas, una ampliación de los objetivos, donde la generación de recursos vaya de la mano con el alcance de sus metas productivas, y una adecuación de sus sistemas de trabajo.

Factores estratégicos. En el Anexo B, se presenta una alternativa para el marco estratégico que pudiera adoptar BOLINVEST, la cual incluye todas las posibilidades identificadas por el equipo consultor. Entre el directorio y el equipo de gerencia podrán adaptar esta alternativa de acuerdo con sus planes y posibilidades que se les presenten a corto, mediano y largo plazo. Cualquier estrategia que BOLINVEST siga de ahora en adelante, debe darle atención al tipo de actividades, el mercadeo de servicios, el financiamiento y la organización interna. Estos factores se detallan a continuación.

Tipo de actividades. BOLINVEST se puede dedicar a cualquier actividad estratégica que se adopte de aquí en adelante dentro de su capacidad técnico-administrativa. Ya cuenta con experiencia en asistencia técnica, consultoría, capacitación, gestión de exportaciones y promoción de inversiones, la cual representa su capacidad productiva y debería utilizarse para satisfacer las necesidades y demanda del mercado. Para penetrar este mercado de manera más efectiva, la fundación debe considerar la segmentación dependiendo del tipo de servicio que puede ofrecerse. Esta segmentación puede estar representada por:

- Empresas nacionales interesadas en elevar sus competitividad y/o entrar al ámbito del comercio internacional, las cuales tienen capacidad para pagar el costo del servicio o pueden desarrollar la capacidad para pagarlo. En este sentido, la fundación necesita adaptar su metodología a las necesidades del cliente y a sus posibilidades de pago. Algunos de los clientes actuales han sugerido pagos diferidos en función del incremento en sus ingresos como resultado del servicio recibido.
- Organismos nacionales e internacionales interesados en apoyar el desarrollo social y económico de Bolivia, particularmente en áreas de comercio internacional y competitividad. Estos “clientes” tienen metas que cumplir, pero no son ejecutores y BOLINVEST les puede facilitar dicho objetivo, siempre que les demuestre ser eficiente. La gama de servicios que se les puede ofrecer es muy amplia, incluyendo ejecución de programas de asistencia subsidiada a pequeñas empresas en capacitación y promoción de exportaciones, diversificación de cultivos, estudios sectoriales, generación y promoción de estrategias y políticas nacionales, coordinación de eventos institucionales, etc. Mantener una diversidad de estos clientes, para darle estabilidad a sus operaciones y evitando períodos de mucha actividad seguidos por temporadas de inactividad es crítico para la sostenibilidad a largo plazo.
- Empresas y consorcios extranjeros que necesitan localizar parte de sus actividades productivas en lugares estratégicos que les permitan competir con ventaja en los mercados mundiales. La memoria institucional que está acumulando la fundación, puede llegar a ser muy valiosa para empresas internacionales interesadas en establecerse en la región, siempre que Bolivia les ofrezca ventajas competitivas, como por ejemplo, acceso

a Mercosur. BOLINVEST puede convertirse en el principal centro de referencia para cualquier empresa internacional interesada en Bolivia y las posibilidades de generar ingresos por este rubro estarán en función de la calidad y actualidad de la información y del servicio suministrado.

Mercadeo de servicios. Se recomienda que todos en BOLINVEST aprendan a mercadear sus servicios y salir a venderlos activamente a todas aquellas con quienes se relacionan por motivos de trabajo: los *directivos*, sus conceptos y estrategias a instituciones nacionales e internacionales; los *ejecutivos*, sus productos y servicios a empresas locales e inversionistas extranjeros; y los *técnicos*, su imagen de capacidad y calidad.

Se debe mantener suficiente flexibilidad para incrementar o disminuir la intensidad de sus actividades, dependiendo del comportamiento y demanda del mercado.⁴ Este es el caso de la FIDE, que llegó a desechar actividades de asistencia técnica para concentrarse principalmente en actividades de promoción de inversiones. La FIDE busca constantemente nuevas oportunidades y BOLINVEST debería hacer lo mismo. Un mal enfoque para BOLINVEST sería aferrarse a largo plazo a un tipo de actividad que no despierte el interés de los tres tipos de clientela identificados, o donde la fundación no pueda competir efectivamente con los recursos técnicos, financieros y gerenciales que tenga disponibles.

Financiamiento. Las posibilidades de sostenibilidad a largo plazo dependerán de la estrategia de financiamiento que desarrolle la fundación. La estabilidad financiera de BOLINVEST no dependerá únicamente de cobros a las empresas asistidas; siempre necesitará contribuciones institucionales y convenios con organismos nacionales e internacionales. Sin embargo, su sostenibilidad a largo plazo estará garantizada en la medida en que pueda tener independencia financiera y no depender de un sólo donante en forma paternalista. Para lograrlo, hay que negociar con dichos organismos como consultor contratista que es distinto a solicitar donaciones. El contratista negocia sus contratos con base en presupuestos que incluyen los costos directos e indirectos del servicio propuesto, más un porcentaje que es negociado con los clientes, para cubrir costos generales y margen de utilidad.

También se pueden promover donaciones no-restringidas para incrementar su capitalización. *La acumulación de reservas utilizando este tipo de fondos es crucial para el funcionamiento sostenido de la fundación* y se deberá hacer todo el esfuerzo posible para generarlos. La FIDE ha acumulado reservas con donaciones no restringidas, incluyendo fondos recibidos del gobierno hondureño, con ahorros en la ejecución de las actividades programadas para fondos restringidos y obteniendo más de una donación para un mismo propósito.

En la estrategia de financiamiento de BOLINVEST, será clave optimizar la capacidad para generar recursos por la venta de los servicios a las empresas siguiendo los lineamientos recomendados de selección de actividades, segmentación del mercado y mercadeo de servicios. Para optimizar los ingresos por este medio, la fundación debe acostumbrarse a buscarle el lado comercial a sus servicios y estructurar sus precios o negociar sus contratos dándole a dicho recurso su valor real de mercado. El concepto de cobro por los servicios ya está penetrando en la fundación, pero la visión generalizada es la de asignar los precios solamente en base al costo directo, sin tomar en cuenta el valor de mercado o costo de oportunidad para el cliente.

⁴ Por ejemplo, si a corto plazo hay organismos interesados en financiar asistencia técnica para el desarrollo de productos para la exportación, se debe aprovechar tal coyuntura al máximo. Pero si más adelante este tipo de financiamiento llegara a agotarse, habrá que ajustar la intensidad de esta actividad al nivel de sus posibilidades, “reempacar los productos” para adaptarlos a los cambios del mercado e impulsar la venta de aquellos otros servicios que se perfilen con mayor potencial en los mercados accesibles a la fundación.

La experiencia de la FIDE indica que los ingresos por la venta de servicios, en el tipo de actividades que realiza BOLINVEST, son insuficientes para cubrir todos los costos de operación anual aunque puedan alcanzar para cubrir los gastos generales, o al menos el costo del funcionamiento del núcleo central, que normalmente los donantes no cubren. *El éxito en desarrollar la capacidad para generar ingresos que permitan cubrir los costos generales de la fundación será la base de su sostenibilidad a largo plazo, una vez que el acuerdo cooperativo que se tiene con USAID haya finalizado.*

Al lograr esta capacidad, se tendría total flexibilidad para firmar contratos de donaciones restringidas como los fondos PL-480 que se han obtenido, o el convenio con CBI de Holanda, los cuales sólo cubren costos operacionales directos e indirectos. Al negociar estos contratos y convenios, siempre se debe hacer un esfuerzo para que el donante incluya un porcentaje para contribuir a los gastos generales, de forma que parte de los ingresos por la venta de servicios puedan ahorrarse e incrementar las reservas financieras de la fundación.

Organización interna. La estructura de la organización debe corresponder con el tipo de actividad, sus resultados y el estilo de administración utilizado. Al no corresponder, se crean las condiciones que generan conflictos entre el personal; ineficiencias en las actividades; y esfuerzos adicionales para la administración general.

El análisis institucional indica que el personal está funcionando con una mezcla de tres formas diferentes de estructuras organizativas. Hay partes que están organizadas por tipo de producto, como madera y minería; actividades agrícolas están integradas en una gerencia técnico-administrativa; y hay una oficina regional que tiende a funcionar como una región descentralizada. Además, la función de administración aún no está bien consolidada.

Para optimizar las estructuras de organizativas se recomienda ajustar el organigrama actual, siguiendo un solo enfoque y en donde se utilicen herramientas administrativas adecuadas al enfoque seleccionado. La eficiencia técnico-administrativa es crítica para optimizar los resultados productivos y financieros; por lo tanto se debería optar por un tipo de organización que facilite el desempeño empresarial. Esto se puede lograr agrupando todas las actividades por afinidad, en divisiones especializadas que puedan funcionar como centros de utilidad o centros de costo, bajo la dirección de gerencias “técnico-administrativas” (ver el organigrama actual y propuesto al final de esta sección).

Bajo esta estructura, los técnicos estarán coordinados por gerentes de división, quienes tendrán una visión integral de su área de trabajo y mantendrán en todo momento una mezcla óptima de productos y servicios en función de las demandas de cada mercado. Las oficinas regionales tendrán la representación y promoverán negocios para la fundación. Además apoyarán a los gerentes de división en sus respectivas regiones, pero no tendrán responsabilidad directa sobre las actividades de tipo técnico en su región. *Los gerentes de división junto con la directora ejecutiva, los directores regionales y la junta directiva, conformarán el núcleo central de la organización y generarán los negocios que le darían a la fundación su sostenibilidad a largo plazo.*

El organigrama propuesto, así como la alternativa de marco estratégico que se incluye en este reporte (Anexo B), incluye tantas divisiones como posibilidades actuales tiene la fundación, con el objeto de demostrar la capacidad de ejecución total que se puede llegar a explotar a mediano plazo. La decisión de cuáles divisiones son adecuadas a corto plazo se podrá tomar con

base en la experiencia y actitud que tome la fundación, frente a las oportunidades que tienen disponibles.

La decisión de abrir o cerrar una división debe tomarse con base en el potencial de largo plazo que pueda identificarse para el área de trabajo de esa división y el tamaño del equipo técnico que le sea asignado, deberá ser consistente con el volumen de trabajo contratado en su área respectiva.⁵

El tipo de organización propuesto facilitará la distribución de responsabilidades entre el personal y resolverá los problemas de jerarquía que se pudieran dar bajo el funcionamiento actual. También promoverá la especialización y el desarrollo personal, evitando la tendencia de proteger territorios y permitirá introducir un plan de incentivos que promueva una mayor eficiencia técnica-financiera en las operaciones. Además, es un esquema muy flexible que puede utilizarse a corto plazo y con la capacidad de ampliarse llegado el momento. Puede funcionar con el personal actual, sin necesidad de contratar o despedir a nadie, porque sólo se necesitaría una redistribución de funciones.

Se puede anticipar resistencia entre el personal al cambio de la estructura y la forma de funcionar. Sin embargo, se espera que tal resistencia será temporal, pues al ver los beneficios de la especialización y los efectos generales en la fundación, el personal se llegará a sentir aún más motivado. De no darse el cambio, será como mantener una carga innecesaria que hará contrapeso a los esfuerzos encaminados a lograr las metas de sostenibilidad.

Para sostener la fundación a largo plazo, serán críticas la continuidad de los miembros del directorio y su decidida colaboración. No se ve con frecuencia una organización sin fines de lucro que esté dirigida por un grupo de tanta capacidad técnica y empresarial como el directorio actual, por lo que el personal debe buscar su dirección y apoyarse fuertemente en su capacidad de gestión empresarial.

E2. Necesidades de Fortalecimiento Institucional

El equipo consultor pudo constatar que los sistemas de operación, administración, contabilidad y de información financiera ya han comenzado a evolucionar en apoyo a las nuevas necesidades de la fundación. Durante la vigencia del programa, Carana estableció los mecanismos mínimos necesario para poder cumplir con los requisitos exigidos por la USAID. Los sistemas administrativos y de información se concretizaban a satisfacer las demandas de información y control presupuestario del programa y la contabilidad se llevaba en las oficinas centrales de Carana en Washington, D.C.

Como parte de la reestructuración internamente realizada en 1996, se contrató a un contador para reforzar el área administrativa-contable y se comisionó a una firma local, el diseño de un programa computarizado de contabilidad. A febrero de 1997, varios módulos de dicho programa ya estaban instalados y se encontraban en uso. Sin embargo, aún faltaban por diseñarse e implantarse otros módulos que son indispensables para una buena administración de las operaciones, incluyendo control de costos por proyecto, facturación y cuentas por cobrar. La

⁵ Por ejemplo, las actividades de minería están por ahora reducidas al mínimo, por lo que no podría ser elevada a nivel de división, a menos que se tenga un plan de desarrollo especial para dicha actividad, o se tuvieran contratos firmados que demandaran una gerencia de proyectos para ejecutarlos.

identificación detallada de este tipo de necesidades se dejó pendiente para visitas posteriores del equipo consultor, después que la fundación hubiera definido el tipo de estructura y organización de sus actividades que utilizará para buscar su sostenibilidad.

Las necesidades iniciales de fortalecimiento que se lograron identificar durante la visita, fueron las siguientes:

- Ampliación del sistema contable para incluir el control de costos por actividad, proyecto y cliente
- Introducción de mecanismos para que el personal pueda reportar el tiempo dedicado a cada actividad, proyecto y cliente, así como un sistema de codificación de costos para que los responsables por la ejecución de las actividades productivas reporten a la contabilidad la información de costos debidamente codificada
- Capacitación en técnicas administrativas, de gestión empresarial y de mercadotecnia a todo el equipo de gerencia

E3. Acciones Inmediatas Recomendadas

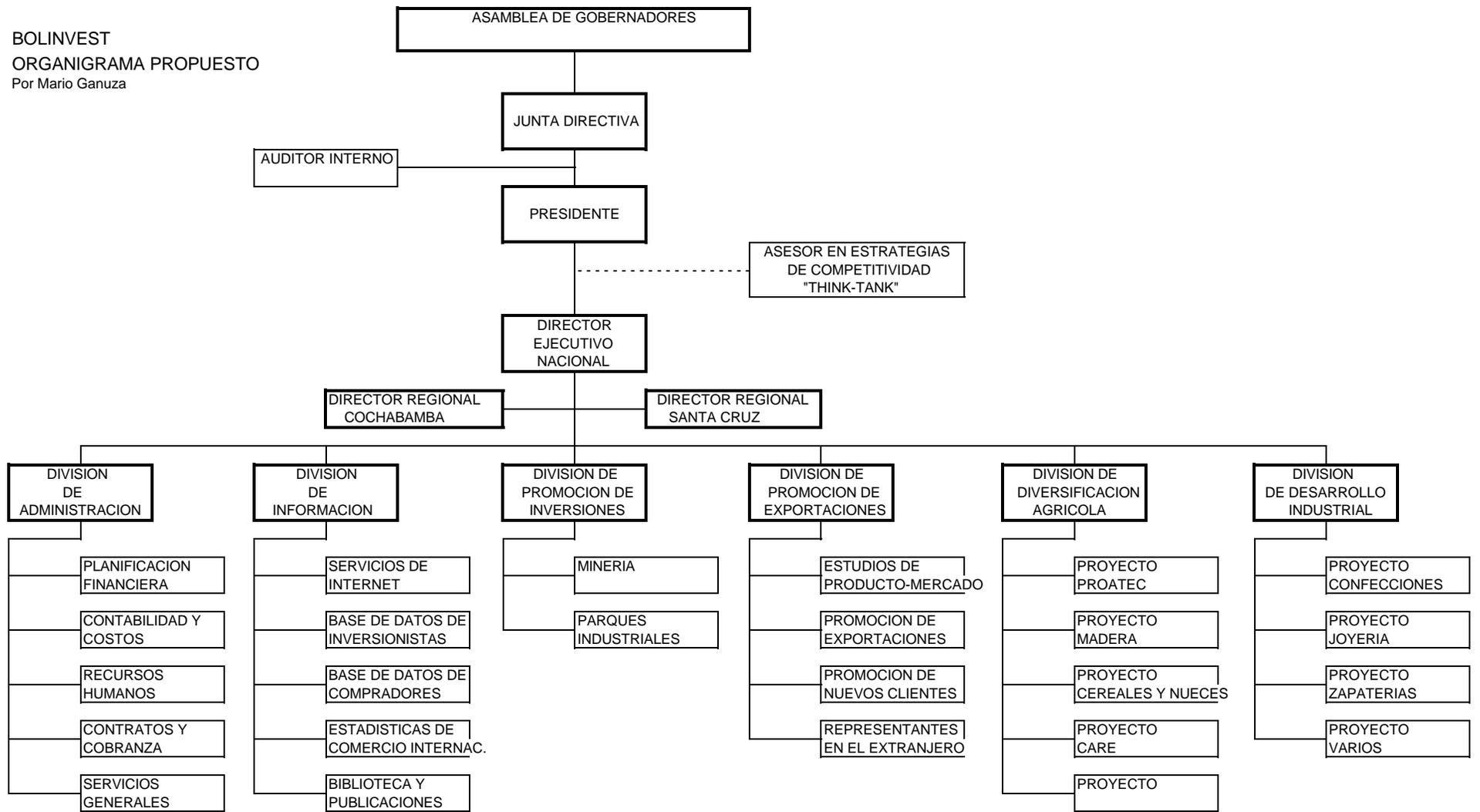
El equipo consultor recomendó las siguientes acciones inmediatas:

- Análisis por parte de la fundación de los lineamientos aquí presentados e introducción de ajustes de acuerdo con su experiencia profesional.
- Presentación de estos lineamientos al personal por parte del directorio para su entendimiento y sugerencias.
- Enriquecimiento de los lineamientos por parte del directorio para convertirlos en un verdadero plan estratégico y tomar las medidas necesarias para adoptarlo.
- Reordenamiento de la organización bajo una sola estructura y redistribución de funciones entre el personal. Para ello, se puede aprovechar el hecho de que todo el personal se encuentra bajo contrato temporal hasta finales de abril de este año. Por anticipado se pueden preparar las jerarquías, funciones y responsabilidades para todos los puestos de nivel gerencial (director ejecutivo nacional, directores regionales y gerentes de división) y distribuirlos entre el personal, para que cada quien se postule según su capacidad e interés. El directorio podría evaluar los postulantes y todos los puestos se llenarán con el personal actual de acuerdo con sus calificaciones. A todos los puestos de gerencia se les deberá ofrecer capacitación en servicio según lo necesiten.
- Asignación a cada puesto de gerencia la responsabilidad de revisar y ajustar —en conjunto con el personal técnico que quede bajo su dirección—el plan de trabajo que existiera para su área de responsabilidad con una proyección a tres años. Los planes de trabajo revisados incluirán estrategias y resultados específicos para cada actividad, incluyendo metas técnicas y financieras. A cada uno se le deberán dar los lineamientos para hacerlo y el apoyo técnico que pudiera necesitar. La persona designada como director ejecutivo nacional, auxiliada por el gerente de la división de administración, podrá ser responsable de integrar y consolidar todos los planes en uno solo. Este plan será ajustado en conjunto con el directorio hasta reflejar la realidad de la fundación y sus

posibilidades financieras. Este primer plan deberá ser conservador, pero se podrá ajustar año tras año según la experiencia del año en curso en la generación de ingresos.

- Identificación e introducción de cambios y ajustes adicionales a los sistemas de administración, contabilidad, información gerencial, supervisión y control, para facilitar las operaciones con un enfoque totalmente empresarial.
- Trasmisión al personal el nuevo enfoque empresarial y capacitación en mercadeo que se necesita para el éxito de la fundación. Durante los primeros meses de operación bajo el nuevo esquema, se puede seguir trasmitiendo estos conceptos según fuera necesario.
- Preparación del documento formal de marco lógico que requiere la USAID para concluir esta consultoría, una vez que se complete la revisión del plan operativo a tres años.

BOLINVEST
ORGANIGRAMA PROPUESTO
 Por Mario Ganuza



ANEXO A
FASCIMIL

FUNDACION BOLINVEST
PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES
Telf.: (591 -2) 411717 /FAX: (591-2) 414535
P.O. Box 141
LA PAZ - BOLIVIA

FECHA: 31 de Marzo de 1997

No. de páginas incluida ésta: 1

A: Mario Ganuza
International Management Consulting
DE: Yvette Antezana
Directora Ejecutiva
Fundación Bolinvest
Fax.: 001 954 438 8469
Ref.: Segunda fase de la consultoría

Estimado Mario:

Me imagino que ya estás de vuelta de tus vacaciones. Recién te escribí porque sabía que no te encontraría. Como ya te habrás enterado a través de Chemonics, el Directorio decidió postergar tu segunda visita puesto que no valía la pena definir una estructura para Bolinvest hasta que no se tenga claro si el proyecto del "think tank" iba o no. Bueno, las posibilidades son buenas, ya tenemos el proyecto casi listo y la AID está muy interesada en el mismo. Esta semana me toca empezar y terminar el presupuesto. Adicionalmente, tenemos que firmar un convenio con la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (la principal cúpula empresarial de Bolivia) en el cual se establecerán ciertos mecanismos de coordinación y relacionamiento con la Fundación. Incluso, creo que se modificarán los estatutos.

Como verás, creo que estamos haciendo bien al esperar que se definan mejor las cosas.

Yo me pondré en contacto contigo para ponerte al tanto de cómo avanzan las cosas, mientras recibe un cariñoso saludo.

Yvette Antezana

ANEXO B

ALTERNATIVA PARA UN MARCO ESTRATÉGICO

A. Planteamientos Estratégicos

A1. Nueva Misión de la Fundación BOLINVEST

BOLINVEST es una fundación boliviana que fue creada a mediados de 1995 basándose en la experiencia acumulada durante varios años, por el equipo técnico local de un proyecto orientado principalmente a la promoción de exportaciones, con dirección técnica y apoyo financiero proporcionados por varias agencias de desarrollo internacional y principalmente la USAID.

BOLINVEST considera que la dirección hacia el desarrollo económico del país tomada por el Gobierno de Bolivia, con base en el posicionamiento geográfico estratégico del país y su competitividad hacia el comercio internacional, es acertada y consistente con la propia experiencia acumulada de la fundación. Más aún, estos conceptos de desarrollo económico deben tener una proyección de largo plazo independientemente de las transferencias democráticas de la administración pública.

La nueva misión de BOLINVEST, con base en la visión de su directorio y equipo de gerencia, puede resumirse de la siguiente manera:

La responsabilidad de contribuir por todos sus medios al desarrollo social y económico del país, por la vía de la promoción de actividades productivas y comerciales entre todos los Bolivianos sin distinción de ninguna especie, pero buscando favorecer a la población de bajos recursos y elevar su nivel de desarrollo tecnológico, para que pueda participar en forma competitiva en su desarrollo personal y en conjunto con el resto de la población del país.

A2. Estrategia Operacional

BOLINVEST se ha propuesto implantar una estrategia que le permita contribuir al desarrollo del país de una manera significativa y novedosa, por medio de tres estrategias complementarias de impacto externo y otra de impacto interno a la organización:

- Capitalizando la experiencia y el éxito alcanzado bajo su modalidad anterior como programa, para expandir su cobertura e impacto a nivel de empresa individual en términos de empleo, ingresos, desarrollo económico sostenible y mejoramiento de la balanza comercial del país, por medio de actividades de promoción de inversiones; introducción de nuevos productos exportables en la cultura de producción del país; elevando la competitividad de empresas establecidas, con atención especial a las medianas y pequeñas; y capacitando en servicio a empresarios interesados en aprender a participar del comercio internacional en forma sostenible.
- Participando activamente en la definición de conceptos y planteamientos de impacto para el macro-desarrollo del país y promoviendo su ejecución, principalmente en el tema del

comercio internacional y competitividad nacional, para el logro de metas macro-económicas que beneficien a toda la población Boliviana sin distinción de ninguna clase.

- Promoviendo y ejecutando alianzas estratégicas con otras instituciones y organizaciones nacionales e internacionales, pública y privadas, cuyos objetivos afines o complementarios permitan a todos una mejor orientación de sus actividades respectivas y mayor eficiencia o eficacia en el logro de sus objetivos particulares.
- Consolidando su organización, fortaleciendo su visión empresarial e incrementando el nivel técnico de su recurso humano, para optimizar la capacidad de dar respuesta a sus clientes y generar los recursos necesarios para su funcionamiento. Al mismo tiempo, buscará en forma permanente incrementar sus fondos de capitalización, para garantizar el funcionamiento estable de la fundación, aún durante períodos de austeridad financiera en el país.

La complementariedad de estas estrategias permitirá alcanzar un alto grado de sinergia que potencializará los resultados integrales y contribuirá a disminuir los costos generales de los servicios de la fundación.

A3. Estrategia de Organización

Se optará por un organigrama que responda bien a las necesidades de dirección y ejecución técnico-administrativo que demandan las estrategias planteadas y los logros deseados. Habrá cierto número de divisiones operativas que se conformarán dependiendo del potencial de demanda a largo plazo.

- Diversificación agrícola para la exportación
- Promoción de exportaciones
- Promoción de inversiones
- Desarrollo industrial y adecuación de productos para exportación

Existen suficientes actividades para conformar las dos primeras divisiones y se perfila el potencial para la creación de las dos últimas a corto y mediano plazo. Estas divisiones estarán a cargo de gerentes de división, quienes serán responsables por la planificación, ejecución, supervisión y evaluación de sus respectivas actividades. Tal responsabilidad, para el caso de las divisiones operativas, alcanzará metas técnicas, comerciales y financieras.

Estas divisiones contarán con el soporte de dos divisiones de apoyo, las cuales serán motivadas para que contribuyan en lo posible a la recuperación de sus respectivos costos:

- Información
- Administración

Toda esta estructura estará bajo la dirección de un director ejecutivo nacional, apoyado por dos directores regionales, uno en la zona de Cochabamba y otro en la zona de Santa Cruz.

El presidente de la fundación tendrá responsabilidad por el desarrollo, promoción y supervisión de la estrategia de macro-desarrollo, para lo cual contará con el apoyo directo del director ejecutivo nacional y sus directores regionales y con una estructura virtual de asesores coordinados por un asesor permanente.

La junta directiva llevará la responsabilidad de la dirección corporativa de la fundación y sus miembros apoyarán activamente a su presidente en el logro de las tareas operativas. Habrá una asamblea de gobernadores que estará conformada por personalidades del sector público y privado boliviano, comprometidos con los principios y objetivos de la fundación, de entre quienes se estará eligiendo a los miembros del directorio.

La transición de la organización actual a la propuesta estará bajo la decisión de la Junta Directiva dependiendo de las posibilidades financieras y conveniencia práctica a juicio de los directores, mientras que su ejecución estará a cargo del presidente y el director ejecutivo nacional.

B. Plan General de Implantación

Cada una de las tres acciones estratégicas de impacto externo tendrá un plan de actividades de implementación particular, que será estructurado entre las personas responsables de su ejecución, bajo la coordinación del director ejecutivo nacional. Todas las unidades que componen las estructuras de la organización cooperarán entre sí para el logro de las metas particulares de cada actividad y en conjunto de los objetivos trazados para las tres acciones estratégicas de impacto externo.

B1. Primera Acción Estratégica

Se trabajará a nivel de empresas e individuos con actividades encaminadas a incrementar su competitividad y capacidad de exportación, así como la ampliación de la oferta exportable y las inversiones que aceleren la creación de empleos en el país. La responsabilidad de planear y ejecutar esta acción estratégica estará en manos de las divisiones operativas y de apoyo de la fundación.

División de diversificación agrícola. Se dedicará a promover la investigación y transferencia de tecnologías que permitan diversificar productos y subproductos agrícolas con fines de industrialización y exportación. Trabjará en áreas geográficas estratégicas que incluyan a sectores de población rural con economías deprimidas y en zonas donde existan condiciones naturales apropiadas. Los productos serán seleccionados con base en su potencial comprobado de demanda internacional, en coordinación con las otras divisiones operativas.

Esta división Tomará la iniciativa de identificar productos y demostrar su potencial real de producción y comercialización. Su meta de mediano y largo plazo será alcanzar la autosuficiencia financiera de la división, ofreciendo los servicios antes mencionados como una capacidad técnica y ejecutora de proyectos a:

- Instituciones nacionales e internacionales interesadas en el desarrollo de las poblaciones marginadas del país
- Empresas nacionales e internacionales interesadas en la comercialización de productos diversificados

El potencial de despertar el interés de ambos tipos de “patrocinador” ya ha sido comprobado en el corto tiempo que tiene de existencia la fundación.

División de promoción de exportaciones. Esta división ofrecerá servicios de capacitación, información y gestión sobre exportaciones y comercio internacional a empresas nacionales ya

establecidas y con capacidad para la producción de productos con calidad exportable. Promoverá en estas empresas conceptos y motivación para alcanzar niveles de competitividad, que permita a las empresas penetrar al área de comercio internacional en forma exitosa y sostenible.

La división de promoción de exportaciones seleccionará países con mercados estratégicos para Bolivia y se concentrará en desarrollar un conocimiento detallado y permanentemente actualizado sobre demanda de productos en esos países, así como sus limitaciones productivas o comerciales para satisfacer internamente esa demanda. Así mismo ofrecerá sus servicios a instituciones nacionales e internacionales para la ejecución de programas de exportación a países industrializados.

Se coordinará estrechamente con las demás divisiones operativas para el logro de sus propios objetivos y buscará por todos los medios a su alcance cubrir en lo posible su presupuesto de operación. Para ello establecerá una política de precios que le permita ofrecer sus servicios:

- Por arriba de sus costos directos e indirectos a empresas desarrolladas e instituciones
- Por medio de contratos de servicio a empresas medianas y pequeñas, que incluya pagos diferidos en función de la exportación que se logre como resultado del servicio proporcionado

División de promoción de inversiones. Esta división se dedicará a promover un flujo constante de inversiones internacionales hacia el país, particularmente para desarrollar o reactivar industrias nacionales que de otra manera seguirían sin desarrollarse o deprimidas. La meta principal de esta actividad será la promoción y generación de empleo, además de la transferencia de tecnologías que permitan al país competir por la demanda de productos y componentes de productos ensamblados en países industrializados. Dicha demanda se está generando en esos países, ya sea por el vacío dejado a causa del realineamiento de sus actividades productivas, o por la necesidad de componentes de bajo costo para complementar su producción de alta tecnología.

La fortaleza de la división estará en el desarrollo de un conocimiento profundo y permanentemente actualizado sobre las posiciones estratégicas tomadas por empresas de los países industrializados y las posibilidades nacionales para contribuir con sus propósitos comerciales con ventajas para Bolivia. Esta fortaleza le permitirá despertar el interés de empresas internacionales por invertir en el país.

El trabajo será mayormente de tipo promocional y de representación temporal para las empresas interesadas, apoyándose en las otras divisiones para el soporte técnico que fuera requerido. Estos servicios se cobrarán a precios de mercado, además de comisiones en relación al nivel de la inversión efectuada u otros mecanismos aplicables. Es de esperar que esta división llegará a contribuir con ingresos substanciales a la fundación, para complementar el financiamiento de sus otras actividades de promoción.

División de desarrollo industrial. Existen perspectivas para la ampliación de la demanda por servicios de asistencia técnica y capacitación para la adecuación de productos procesados y manufacturados con fines de exportación. La fundación ya cuenta con años de experiencia asistiendo diferentes tipos de empresas dedicadas a este tipo de productos, incluyendo confección de ropa y zapatos, artículos de joyería y otros. Este tipo de servicios se agruparán dentro de una división especializada, cuya gerencia tendrá flexibilidad para atender las necesidades de una gama amplia de industrias.

División de información. Esta división será la depositaria de la memoria institucional y dará un respaldo inmediato, actualizado y permanente a las demás actividades realizadas por la fundación. Su personal será especializado en áreas claves de la informática moderna, incluyendo acceso y uso de Internet, manejo de bases de datos y estadísticas comerciales.

Además de cumplir su papel de apoyo, tomará una actitud proactiva para generar documentación analizada para contribuir al servicio a los clientes, divulgar información técnica y promocional, así como vender información sobre comercio local e internacional a quien lo solicite. También mantendrá un posicionamiento destacado en Internet que le permitirá ofrecer servicios de publicidad y promoción internacional a cualquier empresa nacional que lo solicite.

División de administración. Además de estar a cargo de todos los servicios administrativos y financieros de la fundación, dará apoyo permanente a las demás divisiones para incrementar su eficiencia operativa. Por ejemplo, colaborará directamente en asuntos de planificación de proyectos, control financiero y presupuestario, así como asumir responsabilidad por administrar la cobranza de la facturación efectuada por las demás divisiones. Su objetivo será mantener a la Fundación bajo una estricta disciplina y transparencia administrativa y financiera.

B2. Segunda Acción Estratégica

Se realizarán actividades técnicas, de divulgación y concertación, que permitan lograr consenso entre los sectores productivos, jurídicos y administrativos del país, para llevar a ejecución las medidas necesarias para facilitar el acceso de Bolivia al comercio internacional. El fin de estas actividades será:

- La adecuación de la infraestructura física, fiscal, legal y educacional, para facilitar el desarrollo de aquellos sectores productivos donde el país pudiera ofrecer ventajas competitivas para el comercio internacional
- El establecimiento de políticas nacionales y mecanismos tendentes al desarrollo efectivo de la competitividad institucional y empresarial del país, así como de sus recursos productivos y naturales

Esta acción estratégica estará bajo la responsabilidad directa del presidente de la fundación, asistido permanentemente por el director ejecutivo nacional y los directores regionales. El presidente seleccionará a un técnico del más alto nivel en el país, para que le asesore y de ser necesario, coordine el trabajo de equipos de asesores que fueran utilizados para tareas específicas.

El resultado de estas actividades servirá inicialmente para potencializar el desempeño de las divisiones operativas de la fundación y allanar el camino hacia la competitividad individual y el éxito de sus clientes. Así mismo, contribuirá enormemente al incremento del comercio internacional del país y al aprovechamiento estratégico de su localización geográfica dentro de la región suramericana y mundial.

Con el desarrollo de esta capacidad de impacto macro-económico, la fundación podrá alcanzar una posición de relevancia dentro del contexto nacional, que le permitirá contribuir con instituciones locales e internacionales para el logro de sus respectivas metas. De esta forma, se espera que la capacidad institucional de la fundación llegará a ser apreciada entre la comunidad local e internacional interesada en el desarrollo social y económico nacional y regional. Esto le

permitirá entablar acuerdos y convenios de mediano plazo, que le generarán recursos para el sostenimiento a largo plazo de la fundación.

B3. Tercera Acción Estratégica

La fundación buscará entablar alianzas y convenios de cooperación con instituciones nacionales e internacionales, sean públicas y privadas, cuyos objetivos y metas permitan un complemento mutuo para el éxito de sus actividades.

Se ha identificado una serie de instituciones con objetivos programáticos en áreas específicas de financiamiento, capacitación, intermediación y promoción, que son complementarios al campo de acción de BOLINVEST, pero cuyo funcionamiento aislado no les permite optimizar el impacto como resultado de sus esfuerzos. Con estas alianzas, se buscará abrir mercados cautivos para el conjunto de instituciones cooperantes, de tal manera que al planificar sus operaciones podrán tomar en cuenta las condiciones del mercado que le ofrecen las demás instituciones.

Estas actividades serán promovidas y concertadas por la junta directiva, el presidente y el director ejecutivo nacional por medio de la firma de acuerdos y convenios de cooperación sin ningún valor financiero. Las divisiones operativas de la fundación y jefes de programas de las demás instituciones serán los encargados de operacionalizar las alianzas, sin costo alguno para sus respectivas instituciones.

ANEXO C
LISTA DE CONTACTOS

USAID/Bolivia

Steve Smith
Denise Fernández

BOLINVEST

Ivette de Antezana, Directora Interina
Hugo Peña, Presidente del Directorio
Carlos Calvo, Vice Presidente del Directorio
Carlos Tadic, Secretario del Directorio
José Luis Camacho, Miembro del Directorio
José Mario Rojas, Director Regional
Ronald Aliaga, Director Regional
José Rivero, Equipo de Gerencia
Luis F. Suárez, Equipo de Gerencia
Bernd Estelmann, Equipo de Gerencia

Clientes de BOLINVEST

Marco Fuentes
Paul Cawley
Enrique Cabezas

Otros

Luis Fernando Peredo, Subsecretaría Promoción Económica
Adhemar Guzmán, Cámara Nacional de Exportadores
Pedro Rodríguez, Asociación de Exportadores de Café
IMPEX
Cámara Nacional de Industrias

ANEXO D
DOCUMENTOS REVISADOS

1. Convenio Cooperativo de Donación No. 511-0585-A00-6028
2. Plan Estratégico (preparado por la administración de la Fundación BOLINVEST)
3. Revisión Institucional de la Fundación BOLINVEST Proyecto Promoción de Exportaciones
4. Fundación BOLINVEST: Informe de Seguimiento a las Operaciones Administrativo-Financieras
5. Acta de la Reunión de Staff (24 y 25 de octubre)
6. Fundación BOLINVEST: Review of Past Activities, Transformation to an Independent Foundation, Issues and Concerns (octubre de 1995)
7. Fundación BOLINVEST: Observations and Recommendations, Eric Orsen (agosto 1996)
8. Fundación BOLINVEST: Informe Semestral, USAID (enero-junio de 1996)
9. Fact Finding Results, Robert S. Landmann (21 de noviembre de 1994)
10. Fundación BOLINVEST: Manual de Procedimientos Administrativos
11. Fundación BOLINVEST: Cartera de Clientes de en La Paz
12. Plan Nacional de Competitividad y Desarrollo Industrial de Bolivia
13. Fundación BOLINVEST: Material Promocional

ANEXO F
PUBLICACIONES DEL PROYECTO MICROSERVE

1. *Microfinance Training Course Evaluation and Completion Report*, 19 de abril 1996.
2. Cary Wingfield Raditz, *Assessment of Microenterprise Support Institutions for USAID Sri Lanka: The Micro Enterprise Support Activity*, 25 de junio 1996.
3. Dale W. Adams y Fernando Cruz-Villalba, *Microfinance Workshop for the West Bank and Gaza Completion Report*, 29 de julio 1996.
4. Miguel A. Rivarola, *Evaluación de la Propuesta de Constitución del Fondo Financiero Privado para el Fomento de Iniciativas Económicas*, octubre 1996.
5. Mario Dávalos, *Evaluación y Análisis de la Fundación para la Producción (FundaPro)*, octubre 1996.
6. Ken L. Peoples, *Consideration of a Merger between the Sartawi Foundation and the Agrocapital Foundation*, noviembre 1996.
7. Meliza H. Agabin, Jeanne Koopman y Harunur Rashid, *Women's Enterprise Development Project: Mid-Term Evaluation Report*, diciembre 1996.
8. Robert Boni, *Revisión del Sistema de Informática del Centro de Fomento a las Iniciativas Económicas*, abril 1997.
9. Oscar Oswaldo Oliva V. y Barry Lennon, *The Organization for Women's Enterprise Development: Institutional Assessment Report*, junio 1997.
10. Camilo Arenas, *Evaluación de Diligencia Propria de la Fundación Agrocapital*, junio 1997.
11. Margaret Bartel y Heather Clark, *World Relief Corporation's Cambodia Gateway II: Institutional Assessment Report*, junio 1997.
12. Camilo Arenas y Victor Fernández, *Evaluación de la Constitución Propuesta del Fondo Financiero Privado Agrocapital y Revisión y Evaluación de la Propuesta de ACDI*, julio 1997.
13. Arelis Gomez y James Hochschwender, *PRO MUJER: Institutional Assessment Report*, agosto 1997.
14. Mario Ganuza y Norman García, *Reestructuración y Planificación Estratégica para BOLINVEST*, agosto 1997.